

VU Research Portal

De relatie tussen affect en rechtvaardigheid

van Knippenberg, B.M.; de Cremer, D.

published in

Gedrag en Organisatie
2007

document version

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

citation for published version (APA)

van Knippenberg, B. M., & de Cremer, D. (2007). De relatie tussen affect en rechtvaardigheid. *Gedrag en Organisatie*, 20, 342-355. <http://www.lemma-tijdschriften.nl/index-GO-login.htm>

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

E-mail address:

vuresearchportal.ub@vu.nl

De relatie tussen affect en rechtvaardigheid

Barbara van Knippenberg en David De Cremer*

342

Zowel affectieve processen als rechtvaardigheidsprocessen spelen een uiterst belangrijke rol in menselijk handelen, attitudes en gedachten in organisaties. De relatie tussen rechtvaardigheid enerzijds en emoties en stemmingen anderzijds is echter lange tijd onderbelicht gebleven. Gelukkig is het onderzoek naar de relatie tussen affect en rechtvaardigheid inmiddels tot bloei gekomen. Dit artikel bespreekt de relatie tussen rechtvaardigheid en affect op drie niveaus: het individuele niveau, het interpersoonlijke niveau en het groepsniveau. Besproken wordt onder andere: (1) hoe percepties van rechtvaardigheid de eigen emotie of stemming kunnen beïnvloeden en omgekeerd, (2) wat we weten over de relatie tussen rechtvaardigheid en affect in dyadische relaties, (3) hoe affect collectief gedeelde percepties van rechtvaardigheid kan beïnvloeden, en (4) hoe rechtvaardigheid van invloed kan zijn op collectief gedeelde emoties en stemmingen in werkgroepen en teams.

Trefwoorden: affect, emoties, rechtvaardigheid, teams, collectieve percepties

1 Introductie

Het behoeft weinig betoog dat rechtvaardigheid een uitermate belangrijke rol speelt in het leven van mensen. Denk alleen maar aan het gegeven dat vele discussies, conflicten, procedures, wetten en informele omgangsvormen hun oorsprong vinden in de menselijke behoefte om een vorm van rechtvaardigheid in het dagelijkse leven te bewerkstelligen of te handhaven. Het belang van rechtvaardigheid voor menselijk functioneren heeft vele onderzoekers gemotiveerd tot het opstellen van theoretische analyses en het uitvoeren van empirisch onderzoek in pogingen om meer grip te krijgen op dit belangwekkende thema.

* Correspondentieadres: Barbara van Knippenberg-Wisse, Vrije Universiteit, Faculteit der Psychologie en Pedagogiek, Afdeling Arbeid en Organisatie Psychologie, van der Boechorststraat 1, 1081 BT Amsterdam, tel. 020-5988710, fax 020-5988702, e-mail BM.van.Knippenberg@psy.vu.nl.

David De Cremer is verbonden aan de Faculteit Sociale Wetenschappen, Vakgroep Sociale Psychologie, het Center of Justice and Social Decision Making (JuST; www.centerofjust.com), Universiteit van Tilburg.

Onderzoek naar rechtvaardigheid heeft zich in eerste instantie vooral gericht op het identificeren van de verschillende soorten rechtvaardigheid (Cropanzano & Greenberg, 1997; Greenberg & Colquitt, 2005; Bies & Moag, 1986; Thibaut & Walker, 1975). Traditioneel wordt er een onderscheid gemaakt tussen verdelende rechtvaardigheid en procedurele rechtvaardigheid. Recentelijk is tevens het concept van interactionele rechtvaardigheid in de literatuur geïntroduceerd (hoewel sommige onderzoekers dit concept beschouwen als zijnde een onderdeel van procedurele rechtvaardigheid; zie Tyler & Blader, 2003). Verdelende rechtvaardigheid heeft betrekking op de eerlijkheid van verkregen uitkomsten, en wordt vaak besproken in termen van billijkheid, gelijkheid en behoefte (Adams, 1965; Deutsch, 1975). Procedurele rechtvaardigheid betreft de eerlijkheid van de procedures of methoden die worden gebruikt om tot een bepaalde uitkomst te komen. Belangrijke elementen zijn bijvoorbeeld inspraak, consistentie en accuraatheid (Leventhal, 1980). Interactionele rechtvaardigheid ten slotte heeft met name betrekking op de mate waarin men zich met respect en fatsoen behandeld voelt (Bies & Moag, 1986).

Uit onderzoek blijkt dat rechtvaardigheid een grote rol speelt in het functioneren van (mensen in) organisaties (Brockner et al., 2003; zie Greenberg & Colquitt, 2005). Onderzoek heeft bijvoorbeeld uitgewezen dat rechtvaardigheid geassocieerd is met grotere tevredenheid over en acceptatie van beslissingen (Thibaut & Walker, 1975), grotere waargenomen legitimiteit van gezaghebbers (Tyler, 1994), grotere werktevredenheid (Brockner, Tyler & Cooper-Schneider, 1992), grotere betrokkenheid (Tyler, Boeckmann, Smith & Huo, 1997), betere taakprestaties (Cropanzano & Greenberg, 1997), meer *organizational citizenship behavior* (Moorman, 1991), en minder diefstal door werknemers (Greenberg, 1990). Rechtvaardigheid lijkt bovendien de irritatie die door belastende werkomstandigheden kan worden opgeroepen te verminderen (Maris, Stallen, Vermunt & Steensma, 2007).

Alhoewel dit en ander onderzoek naar rechtvaardigheid uitermate waardevol is gebleken, heeft het zich veelal geconcentreerd op de *cognitieve* aspecten van menselijke gedachten, attitudes en gedrag (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001): de emotionele of affectieve aspecten zijn lange tijd onderbelicht gebleven (vgl. De Cremer, in press). De relatie tussen rechtvaardigheid enerzijds en gevoelens of emoties anderzijds werd soms wel besproken in theorieën over rechtvaardigheid (Folger & Cropanzano, 1998), maar was zelden een onderwerp in empirische studies (vgl. Barclay, Skarlicki & Pugh, 2005; Weiss, Suckow & Cropanzano, 1999). In zekere zin is deze omissie in de bestaande literatuur opmerkelijk, aangezien gevoelens en emoties een uitermate belangrijke rol in menselijk handelen, attitudes en gedachten spelen; soms een grotere rol dan meer cognitieve aspecten dat doen (Damasio, 1994). Op een zelfde manier zou men ook kunnen stellen dat (mensen in) organisaties, teams, en werkgroepen niet goed te begrijpen zijn als men de rol van emoties onderbelicht laat (Lord, Klimoski & Kanfer, 2002). Het gebrek aan inzicht in de rol van gevoelens en emoties in rechtvaardigheidsprocessen is niet onopgemerkt gebleven. Bies en Tripp (2002) merken bijvoorbeeld op dat 'to understand justice in organizations, one must understand the events that arouse the sense of injustice – the emotion of injustice' (pp. 204-205). Weiss et al. (1999) veronderstellen een nog sterkere relatie tussen rechtvaardigheid en affect. Zij stellen zelfs dat '... the justice paradigm can be understood as a special instance of the more general appraisal models of emotion and that the

justice situation can be seen as an affective event.' (pp. 787). De erkenning van het belang van affect heeft ertoe geleid dat in rechtvaardigheidsonderzoek meer en meer aandacht wordt besteed aan de rol die affect kan spelen (zie De Cremer, in press, voor een overzicht).

In deze bijdrage wordt de rol van affect in rechtvaardigheidsprocessen nader onder de loep genomen. Eerst zullen we kort bespreken wat verstaan moet worden onder het concept 'affect', daarna bespreken we onderzoek naar de relatie tussen rechtvaardigheid en affect. Hierbij pretenderen we overigens niet uitputtend en volledig te zijn. Het is ook onze intentie niet om elke potentieel relevante studie in deze bijdrage aan bod te laten komen. Ons doel is om het belang van affect voor kennis over rechtvaardigheid te onderstrepen. We zullen daartoe de relatie tussen affect en rechtvaardigheid op verschillende sociale niveaus van analyse (individueel, interpersoonlijk, en groepsniveau) bespreken. Hierbij willen we niet alleen het belang voor wetenschappelijke ontwikkeling in het oog houden, maar ook het belang voor praktische toepassing van deze kennis in organisationele contexten.

344

2 Affect en rechtvaardigheid

De term affect is een overkoepelende term die gebruikt kan worden om specifieke emoties, stemmingen en sentimenten te beschrijven (Forgas & George, 2001). Al deze fenomenen betreffen een bepaalde 'toestand' waarin een persoon zich bevindt, worden subjectief beleefd (waarbij de ene 'toestand' wordt geprefereerd boven de andere), en kennen een fysiologisch element (Weiss, 2002). Emoties, stemmingen en sentimenten verschillen echter wel van elkaar. Emoties kunnen gedefinieerd worden als intense, relatief kortdurende reacties met een specifieke oorzaak (Frijda, 1993). Stemmingen duren langer, zijn lager in intensiteit en diffuus door het ontbreken van een (specifieke) oorzaak of object. Bovendien kunnen stemmingen opgeroepen worden door betrekkelijk onbelangrijke gebeurtenissen (Frijda, 1993). Sentimenten worden gebruikt om een object te taxeren, dus om te evalueren of men iets leuk vindt of er een afkeer van heeft (Kelly & Barsade, 2001).

Het onderzoek naar de relatie tussen rechtvaardigheid en affect heeft zich tot op heden met name gericht op de vraag hoe rechtvaardigheid van invloed zou kunnen zijn op intra-individuele affectieve processen. Dat wil zeggen dat men zich hierbij met name heeft geconcentreerd op hoe eigen percepties van rechtvaardigheid, eigen emoties of stemmingen beïnvloeden (en omgekeerd). Veel minder onderzoek is er gedaan naar hoe rechtvaardigheid, affect en *sociale* processen met elkaar verbonden zijn (Van Knippenberg, Van Knippenberg & De Cremer, in press). Dit heeft tot gevolg dat we nog relatief weinig afweten van de relatie tussen rechtvaardigheid en affect in dyadische relaties, en nog minder van hoe de groepscontext de relatie tussen rechtvaardigheid en affect zou kunnen beïnvloeden. In het hiernavolgende zullen we voor elk van de niveaus (individueel, interpersoonlijk, en groep) bespreken hoe affect en rechtvaardigheid aan elkaar gelieerd zijn.

2.1 Affect, rechtvaardigheid en het individu

Verscheidene studies laten zien dat percepties van procedurele, verdelende en inter-actionele rechtvaardigheid van invloed kunnen zijn op de affectieve toestand van een persoon (bijv. Barclay et al., 2005; Bies & Tripp, 2002; Chebat & Slusarczyk, 2005; De Cremer, 2004; Hegtvedt & Killian, 1999; Mikula, Scherer & Athensteadt, 1998; Stecher & Rosse, 2005). Zo hebben Weiss et al. (1999) met een laboratoriumonderzoek laten zien dat het verkrijgen van positieve uitkomsten over het algemeen leidt tot gevoelens van blijheid en geluk. Echter, als de gehanteerde procedures oneerlijk zijn, leidt het verkrijgen van negatieve uitkomsten tot boosheid, en het verkrijgen van positieve uitkomsten tot gevoelens van schuld. Boosheid en schuld zijn beide negatieve emoties, maar verschillen van elkaar in de mate waarin ze naar binnen, dan wel naar buiten zijn gericht (Lazarus, 1991; Tangney & Dearing, 2002). Emoties zoals boosheid of vijandigheid zijn naar buiten gericht. Bij dit soort emoties worden anderen verantwoordelijk geacht voor het ontstaan van de onrechtvaardigheid. Bij emoties als schuld of schaamte voelen personen zich zelf verantwoordelijk voor de ontstane situatie, oordelen ze negatief over zichzelf, of zijn bang dat anderen dat zullen doen. Interactionele onrechtvaardigheid leidt ook vaak tot gevoelens van boosheid (Mikula et al., 1998). Sommige auteurs stellen zelfs dat interactionele onrechtvaardigheid tot heftigere emotionele reacties leidt dan andere soorten onrechtvaardigheid (Bembenek, Beike & Schroeder, 2007; Gonzales & Tyler, 2007)

De relatie tussen rechtvaardigheid en affect is ook van groot belang voor het functioneren van (mensen in) organisaties. Niet alleen is het voelen van negatieve emoties aan sich voor de werknemer niet zo prettig, maar langdurige blootstelling aan negatieve emoties kan ook leiden tot gezondheidsklachten en depressieve gevoelens. Zulke klachten en gevoelens kunnen vervolgens het ziekteverzuim in de hand werken (Siegman, 1994). Daarnaast beïnvloedt affect ook het gedrag van mensen. Boosheid die wordt opgeroepen door onrechtvaardigheid leidt bijvoorbeeld geregeld tot weerstand en vergelding (Barclay et al., 2005; Skarlicki & Folger, 1997). Andersson en Pearson (1999) laten bijvoorbeeld zien dat het onfatsoen van de een, onfatsoen van de ander kan uitlokken, hetgeen uiteindelijk een onprettig werkklimaat in de hand kan werken. Managers of andere autoriteiten in organisaties doen er dan ook verstandig aan om aandacht te besteden aan de manier waarop beslissingen tot stand komen en aan het hanteren van fatsoenlijke omgangsvormen. Ook is het van belang om aandacht te besteden aan het herstellen van onrecht. Een goed gesprek over wat er waarom heeft plaatsgevonden, kan veel negatieve emoties wegnemen en vertrouwen herstellen. Percepties van (on)rechtvaardigheid kunnen niet alleen leiden tot allerhande gevoelens, het omgekeerde kan ook plaatsvinden: emoties en stemmingen kunnen percepties van rechtvaardigheid beïnvloeden. Emoties en stemmingen kunnen gezien worden als een soort lens waardoor naar de wereld om ons heen gekeken wordt (Lerner, Small & Loewenstein, 2004). Emoties en stemmingen kleuren als het ware de beoordeling van gebeurtenissen en personen. Echter, tot op heden is er maar uiterst weinig aandacht besteed aan de impact die affect kan hebben op rechtvaardigheidspercepties. Van den Bos (2003) vond dat mensen een positiever oordeel over de gehanteerde procedures hadden wanneer ze in een goede stemming waren, dan wanneer ze in een negatieve stemming waren (met name als ze over weinig informatie beschikten). Sinclair en Mark (1992) beschrijven twee studies waaruit blijkt dat

345

oordelen over de rechtvaardigheid van uitkomsten afhankelijk zijn van de stemming van de beoordelaar. Wanneer mensen in een negatieve stemming verkeren, variëren rechtvaardigheidsoordelen meer dan als mensen in een positieve stemming verkeren. Er kunnen verschillende redenen voor deze bevinding worden gegeven. Ten eerste kan een negatieve affectieve staat leiden tot meer systematische informatieverwerking (vgl. Forgas & George, 2001). Mensen die in een negatieve stemming verkeren, denken dus wellicht beter na over de informatie die ze ontvangen. Een andere mogelijkheid is dat mensen hun gevoelens gebruiken als een bron van informatie (Schwartz & Clore, 1988): negatieve gevoelens impliceren onrechtvaardigheid ('ik voel me slecht, dus er zal wel iets vervelends gebeurd zijn'; Van den Bos, 2003).

346

De vorenstaande studies hebben steeds de invloed van stemming bekeken op de effecten die rechtvaardigheidsinformatie oplevert, maar zoals we eerder beschreven hebben, is het concept affect breder dan enkel stemming en houdt het ook emotie in. Zeer recentelijk hebben De Cremer en Van Hiel (2007) aangehaald dat het daarom nuttig zou kunnen zijn om te kijken hoe discrete emoties de effecten van rechtvaardigheid beïnvloeden. Hun studie toonde bijvoorbeeld aan dat, wanneer men aan de emotie angst dacht, de effecten van procedures veel sterker waren dan als men aan de emotie afkeer dacht. Deze resultaten benadrukken wederom dat affect van invloed is op de rol die rechtvaardigheid in onze sociale en professionele levens speelt. Alhoewel er voor zover wij weten geen empirische data over bekend zijn, suggereert een en ander dat managers in tijden van crisis of verandering (grotere onzekerheid en grotere kans op bestaan van negatieve emoties en stemmingen) extra op hun hoede moeten zijn. In dat geval worden beslissingen en procedures kennelijk eerder als oneerlijk waargenomen. Speciale aandacht voor verdelende, procedurele en interactionele rechtvaardigheid in tijden van crisis of verandering lijkt dus op zijn plaats.

2.2 Affect, rechtvaardigheid en de ander

Affect speelt een belangrijke rol in de relatie tussen personen. Keltner en Haidt (1999) noemen drie manieren waarop de emoties van de ene persoon de andere persoon kunnen beïnvloeden. Ten eerste kunnen uitingen van affect de interactie tussen personen beïnvloeden doordat ze informatie geven over hoe de ander zich voelt (Scherer, 1986), wat zijn/haar intenties zijn (Fridlund, 1992), en welke houding de persoon ten opzichte van de relatie heeft (Knutson, 1996). Ten tweede kan de affectieve uiting van een persoon aanleiding geven om het eigen gedrag aan te passen. Als een leidinggevende bijvoorbeeld merkt dat medewerkers steeds boos worden tijdens feedback-gesprekken, kan hij of zij hieruit de conclusie trekken dat de manier van feedback geven wellicht aangepast dient te worden. Ten derde kan de sociale wenselijkheid van gedrag worden afgelezen aan welke affectieve reactie dit gedrag bij anderen teweegbrengt.

Dat de emoties en stemmingen van anderen belangrijk kunnen zijn in rechtvaardigheidsprocessen, wordt bijvoorbeeld duidelijk uit onderzoek naar de effecten van de mogelijkheid die slachtoffers van geweld of ander onrecht soms hebben om te spreken in de rechtzaal. Uit deze studies blijkt dat de emotionele expressie van het slachtoffer niet alleen de manier waarop er gedacht wordt over het slachtoffer beïnvloedt, maar ook dat het de toegekende straf aan de dader kan beïnvloeden (zie Nadler & Rose, 2003). Nadler en Rose (2003) deden zelf ook een vignetstudie en vonden dat

er door volwassen Amerikaanse schijnjuryleden een lagere straf werd toegekend aan de dader van een roof wanneer het slachtoffer een milde emotionele reactie vertoonde, dan wanneer het slachtoffer een sterke emotionele reactie vertoonde (vgl. Tsoudis & Smith-Lovin, 1998). Kennelijk worden eigen rechtvaardigheidsoordelen beïnvloed door hoe een ander zich voelt.

Dit punt wordt ook gemaakt door De Cremer, Wubben, en Brebels (2006). Hun onderzoek laat zien dat mensen in ambigue situaties andermans emoties gebruiken om te beoordelen of iets, of in dit geval een leidinggevende, al dan niet rechtvaardig is. Als een ander boos is, dan is er kennelijk iets oneerlijks gebeurd en wordt zelf ook gereageerd met boosheid. Als een ander zich schuldig voelt, valt het kennelijk nogal mee met de onrechtvaardigheid van de leidinggevende en wordt er minder boosheid ervaren.

Dat emoties informatie kunnen overbrengen over wat als eerlijk en rechtvaardig wordt gezien (Van Knippenberg et al., in press), wordt ook gesuggereerd door onderzoek van Van Kleef, De Dreu en Manstead (2004a, b). Zij vonden, in een onderhandelingscontext, dat personen met een boze opponent meer concessies deden dan personen met een niet emotionele opponent, terwijl personen met een blij opponent kleinere concessies deden. Zoals we hiervoor reeds besproken hebben, is boosheid vaak het gevolg van gevoelens van onrechtvaardigheid. De boze opponent kan met deze emotie dus communiceren dat hij of zij zich oneerlijk behandeld voelt. Blijheid daarentegen is vaak het gevolg van tevredenheid over hoe men zich behandeld voelt (De Cremer, 2004), en de blij opponent kan met deze emotie wellicht communiceren dat hij of zij zich juist goed behandeld voelt. De onderhandelaars in het onderzoek van Van Kleef en anderen, die geconfronteerd werden met een boze tegenspeler kunnen dus gedacht hebben dat de ander zich onheus bejegend voelde en betere biedingen verwachtte, terwijl de onderhandelaars die geconfronteerd werden met een blij tegenspeler gedacht kunnen hebben dat de ander zich prima behandeld voelde. Als gevolg hiervan pasten de onderhandelaars hun gedrag aan. Helaas hebben Van Kleef en collega's geen rechtvaardigheidsoordelen gemeten, maar zij vonden wel dat de effecten van andermans emotie gemedieerd werden door de waargenomen hoogte van andermans onderhandelingsgrenzen.

De manier waarop anderen behandeld worden, beïnvloedt ook de eigen emoties. Dit blijkt bijvoorbeeld uit onderzoek dat laat zien dat het observeren van onrechtvaardigheid, die anderen wordt aangedaan tijdens organisatieveranderingen, kan leiden tot *survivor guilt* (Mossholder, Settoon, Armenakis & Harris, 2000; vgl. Brockner, Wiesenfeld, Stephan, Hurley, Grover, Reed & DeWitt, 1997). Een soortgelijk punt wordt ook gemaakt in onderzoek van De Cremer, Stinglhamber en Eisenberg (2005). In een survey werd aan respondenten gevraagd aan te geven hoe eerlijk zij hun prestatiebeoordeling, salaris en andere organisationele procedures vonden. Ook werd hen gevraagd hoe eerlijk zij vonden dat hun collega's werden behandeld. De resultaten laten zien dat mensen zich blijer voelden met een eerlijke behandeling als hun collega's ook eerlijk werden behandeld.

De Cremer en Van Hiel (2006) ten slotte onderzochten of de mate waarin een ander eerlijk behandeld wordt van invloed is op de eigen emotionele reactie. In drie studies (een scenario, een cross-sectionele survey en een laboratorium-experiment) kwam naar voren dat personen meer positieve emoties en minder negatieve emoties ervaren

wanneer een ander eerlijk behandeld werd, dan wanneer een ander oneerlijk behandeld werd. Een belangrijke bevinding hierbij was echter dat dit effect gekwalificeerd werd door de mate waarin de ander op een eerder moment zorg en aandacht had gegeven aan de deelnemer van het onderzoek. De eigen emotionele toestand werd alleen beïnvloed door de mate waarin de ander eerlijk werd behandeld als deze eerder zorg en aandacht had gegeven. Kennelijk creëert het geven van zorg en aandacht een band tussen personen, waardoor het eenvoudiger wordt om je in de positie van een ander te verplaatsen en met de ander mee te leven (vgl. Gordijn, Yzerbyt, Wigboldus & Dumont, 2006).

De bevindingen uit vorenstaand onderzoek laten onder andere zien dat emoties en stemmingen, omdat ze informatie kunnen overbrengen, invloed kunnen uitoefenen op het gedrag en de percepties van de waarnemer van deze affectieve uitingen. Vertaald naar de organisatie-context betekent dit bijvoorbeeld dat de affectieve uitingen van medewerkers indicatief kunnen zijn voor de mate waarin zij zich rechtvaardig behandeld voelen. Aan de andere kant betekent dit ook dat het affectieve gedrag van de leidinggevende een belangrijke rol kan spelen in het functioneren van medewerkers (vgl. Van Knippenberg, Van Knippenberg, Van Kleef, Damen, in press; Damen, Van Knippenberg & Van Knippenberg, in press). Een leidinggevende doet er dus verstandig aan zich bewust te worden van de impact die zijn of haar affectieve uitingen op anderen kan hebben (vooral omdat ondergeschikten meer aandacht besteden aan leidinggevers dan omgekeerd; vgl. Fiske, 1993; Konst, Vonk & Van der Vlist, 1999).

Daarnaast laten de bevindingen duidelijk zien dat rechtvaardigheidsprocessen niet in een vacuüm plaatsvinden. De manier waarop er met collega's wordt omgegaan, heeft impact op hoe een medewerker zich voelt en zijn of haar eigen behandeling waarneemt. Het belang van het scheppen van een gunstig rechtvaardigheidsklimaat in organisaties blijkt ook uit de volgende paragraaf waarin we de relatie tussen affect en rechtvaardigheid in de groepscontext onder de loep nemen.

2.3 Affect, rechtvaardigheid en de groep

Het onderzoek naar de relatie tussen affect en rechtvaardigheid in de groepscontext staat nog in de kinderschoenen. Er zijn inmiddels een aantal studies verschenen maar empirisch en theoretisch gezien is het gebied nog volop in ontwikkeling. Wel blijkt uit deze studies dat het een interessant onderzoeksveld is waaruit nog de nodige praktische en theoretische inzichten kunnen voortvloeien (zie voor een uitgebreidere bespreking van dit onderzoeksveld Van Knippenberg, Van Knippenberg, De Cremer, in press). In het hiernavolgende bespreken we eerst kort hoe affect collectief gedeelde percepties van rechtvaardigheid kan beïnvloeden. Daarna richten we ons op hoe rechtvaardigheid van invloed kan zijn op collectief gedeelde emoties en stemmingen in groepen.

Rechtvaardigheidspercepties zijn sociale constructies. De gedachte dat ideeën over rechtvaardigheid gevormd worden door sociale interactie is niet nieuw (Ambrose, Kukil & Harland, 1991). In meer traditionele rechtvaardigheidstheorieën zoals de *equity*-theorie (Adams, 1965), en de relatieve deprivatie-theorie (Crosby, 1976) werd al uitgegaan van het idee dat rechtvaardigheid gebaseerd is op vergelijking met anderen (vgl. Festinger, 1954).

Meer recentelijk is dit idee ook toegepast op de groep. Roberson (2006) heeft bijvoorbeeld laten zien dat groepsleden meer sociale interactie hadden nadat ze ongunstige uitkomsten hadden ontvangen (met name als de procedures die leidden tot deze uitkomst wel eerlijk waren). Kennelijk proberen mensen een soort collectief begrip te krijgen van wat er gebeurd is (vgl. Weick, 1995). Roberson liet verder zien dat de mate waarin dergelijke betekenisgevingsprocessen zich afspeelden invloed hadden op de mate waarin groepsleden er gedeelde rechtvaardigheidspercepties op na hielden. Het lijkt er dus inderdaad op dat ideeën over rechtvaardigheid hun oorsprong kunnen vinden in een sociaal gedeelde realiteit (vgl. Degoe, 2000; Umphress, Labianca, Brass, Kass & Scholten, 2003).

Men kan zich afvragen waarom sociale interactie kan leiden tot gedeelde rechtvaardigheidspercepties. Roberson (2006) geeft aan dat tijdens sociale interactie ook emoties van groepsleden worden geuit en waargenomen. Deze emoties kunnen bijdragen aan het tot stand komen van collectieve percepties van rechtvaardigheid. Meer specifiek betekent dit dat ideeën over rechtvaardigheid tussen groepsleden kunnen worden overgedragen via een indirecte emotionele route. De emoties van het ene groepslid beïnvloeden dan de ideeën over rechtvaardigheid en eerlijkheid van het andere groepslid. Zoals we al eerder hadden besproken, kunnen emoties informatie overdragen over wat iemand kennelijk rechtvaardig vindt. Boos gedrag kan duiden op waargenomen onrecht, schuldig gedrag kan wijzen op het feit dat iemand vindt ten onrechte positieve uitkomsten te hebben ontvangen. Het waarnemen van iemands emoties geeft volgens Roberson dus inzicht in iemands ideeën over rechtvaardigheid, en dit kan vervolgens weer de eigen ideeën over rechtvaardigheid beïnvloeden. Op dergelijke wijze kan er binnen een werkgroep of team uiteindelijk een homogeen perspectief op rechtvaardigheid tot stand komen.

Verschillende studies wijzen uit dat de mate waarin groepsleden zich psychologisch verbonden voelen met de groep belangrijk is voor het tot stand komen van een dergelijk homogeen perspectief op rechtvaardigheid. Zo blijkt dat een collectief rechtvaardigheidsperspectief waarschijnlijker is als de groepscohesie sterker is (Naumann & Bennet, 2000), en als de demografische diversiteit laag is (Collquitt, Noe & Jackson, 2002). Merk op dat dit ook kan betekenen dat iemands rechtvaardigheidsgerelateerde emoties meer impact kunnen hebben op anderen naarmate de psychologische verbondenheid groter is. Ondersteuning voor deze gedachte komt uit onderzoek van Tanghe, Van Knippenberg en Van der Flier (2006) waaruit blijkt dat de emoties van anderen meer impact hebben op eigen emoties en gedrag als de identificatie met de groep groter is.

Behalve rechtvaardigheidspercepties kunnen ook affectieve toestanden soms als groepsniveau-fenomeen gezien worden. Wanneer affect gedeeld wordt met andere leden van de groep en collectief ervaren wordt, kan men spreken over groepsaffect (Bartel & Saavedra, 2000; George, 1990, 1995; Kelly & Barsade, 2001). De gedeeldheid van affect kan een substantiële invloed uitoefenen op groepsprocessen en uitkomstvariabelen. Groepsaffect (met name als het gaat om het delen van positieve emoties) is bijvoorbeeld gerelateerd aan waargenomen kwaliteit van de intragroepsrelaties, conflict en coöperatie (Barsade, 2002; Barsade, Ward, Turner & Sonnenfeld, 2000), behulpzaam gedrag ten opzichte van klanten (George, 1995), absentisme (Mason & Griffin, 2003), en prestaties (Barsade, 2002; Totterdell, 2000). Een andere belangrijke

bevinding is dat groepsaffect een sterkere impact lijkt te kunnen uitoefenen op gedrag dan individueel ervaren affect (Klep, Van Knippenberg, Van der Flier, 2007).

Het lijkt niet onredelijk om te veronderstellen dat rechtvaardigheidsprocessen invloed kunnen uitoefenen op het tot stand komen van groepsaffect. George (2006) geeft aan dat gezamenlijke ervaringen het ontstaan van groepsaffect in de hand kunnen werken. Dit impliceert dat ook collectieve confrontatie met distributieve, procedurele of interactionele onrechtvaardigheid kan leiden tot groepsaffect. Dus, als alle teamleden collectief te maken krijgen met onrecht (bijv. geen inspraak krijgen, onfatsoenlijk behandeld worden, slecht geïnformeerd worden, enz.) kan dat ervoor zorgen dat alle teamleden zich hetzelfde gaan voelen en er zich een collectief affectief bewustzijn ontwikkelt. Het is wel belangrijk op te merken dat ervaringen met onrechtvaardigheid niet collectief hoeven te zijn om toch te kunnen leiden tot groepsaffect. Affectregulatie in groepen kan immers ook plaatsvinden via primitieve emotionele besmetting (Hatfield, Cacioppo & Rapson, 1994) – waarbij affect van de ene persoon wordt doorgegeven aan de andere persoon door het (onbewuste) nabootsen van affectieve uitingen – via empathische processen, of via observeren van anderen (Bandura, 1986; Davis, 1983). Stel dat een werknemer zich ongelukkig voelt omdat hij een minder gunstige evaluatie heeft gekregen dan dat hij eerlijk vindt. Deze negatieve stemming manifesteert zich in zijn gezichtsuitdrukking, bewegingen, stembuigingen, enzovoort. Zijn collega's kunnen in een zelfde negatieve stemming terecht komen doordat ze zijn non-verbale gedrag overnemen. Een andere mogelijkheid is dat ze medelijden hebben met hun onrechtvaardig behandelde collega en daarom zelf in een negatieve stemming terecht komen (vgl. De Cremer & Van Hiel, 2006). Dus, individueel ervaren onrechtvaardigheid kan op zo'n manier ook leiden tot groepsaffect.

Empirische studies naar de mate waarin rechtvaardigheidsprocessen invloed kunnen uitoefenen op het tot stand komen van groepsaffect zijn vooralsnog hard nodig. Bewijs voor onze veronderstellingen is voornamelijk indirect. Echter, uit onze analyse blijkt wederom dat rechtvaardigheidsprocessen niet in een vacuüm plaatsvinden. Gezamenlijke, aan rechtvaardigheid gerelateerde ervaringen, en de manier waarop er met collega's wordt omgegaan kan impact hebben op de affectieve toestand van het team of de werkgroep. Aangezien groepsaffect een nog grotere weerslag lijkt te hebben op gedrag dan individueel ervaren affect (Klep et al., 2007) lijkt het dus belangrijk dat organisaties voldoende aandacht schenken aan het scheppen van een gunstig rechtvaardigheidsklimaat.

3 Conclusie

In dit artikel is naar voren gebracht dat zowel affectieve processen als rechtvaardigheidsprocessen een uitermate belangrijke rol spelen in menselijk handelen, attitudes en gedachten in organisaties. De relatie tussen rechtvaardigheid, en emoties en stemmingen heeft lange tijd weinig aandacht gekregen, maar inmiddels is het onderzoek naar deze relatie tot ontwikkeling gekomen. Wij stellen dat deze lijn van onderzoek belangrijke implicaties heeft voor zowel de wetenschappelijke als praktische inzichten die verworven kunnen worden.

Meer specifiek toont het voorliggende artikel aan dat de samenwerking tussen rechtvaardigheidsonderzoekers en emotieonderzoekers zeer nuttig en vruchtbaar kan zijn. Door het bestuderen van de rol van affect kunnen rechtvaardigheidsonderzoekers een duidelijker beeld krijgen *waarom* en *wanneer* rechtvaardigheid belangrijk is voor werknemers van organisaties en dus invloed zal kunnen uitoefenen op belangrijke uitkomstvariabelen binnen organisaties, zoals betrokkenheid bij de organisatie, tevredenheid met de baan, en pro-sociaal gedrag. Op deze manier kunnen managers en andere autoriteiten binnen organisaties beter leren de kwaliteiten en reacties van werknemers in te schatten en te evalueren. Zoals eerder gezegd heeft deze integratieve lijn van onderzoek ook tal van voordelen voor emotieonderzoekers, omdat het kan helpen om de rol van emoties en stemmingen te begrijpen binnen de context van interpersoonlijke en groepsrelaties. Tevens kan het bijdragen aan het verkrijgen van een beter beeld van de mate waarin rechtvaardigheid als sociaal proces een component vormt van onze emoties en stemmingen (m.a.w. een aparte evaluatiedimensie vormt die de inhoud van ons affect bepaalt).

351

Recentelijk hebben Greenberg en Colquitt (2005) beargumenteerd dat om aan te tonen of een onderzoeksgebied (zoals rechtvaardigheid) tot volwassenheid is gekomen, en met recht en rede een belangrijk segment binnen de organisatie-psychologie genoemd kan worden, er gekeken moet worden of het betreffende onderzoeksgebied relevante relaties heeft met andere belangrijke domeinen binnen de organisatie-psychologie. Alleen al omwille van de specifieke relatie die rechtvaardigheid heeft met affect, wordt de status van rechtvaardigheid als belangrijke onderzoekslijn binnen de organisatieliteratuur wederom benadrukt.

Diverse malen hebben wij in het huidige artikel aangegeven hoe en wanneer het samenspel tussen affect en rechtvaardigheid van belang zou kunnen zijn voor het functioneren van (mensen in) organisaties. Deze suggesties benadrukken dat rechtvaardigheid een belangrijk proces binnen organisaties is, dat hoog op de agenda van elke manager en organisatieverantwoordelijke moet staan.

Literatuur

- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.). *Advances in experimental social psychology*, (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Ambrose, M.L., Kulik, C.T. & Harland, L.K. (1991). Influence of social comparisons on perceptions of organizational fairness. *Journal of Applied Psychology*, 76, 239-246.
- Andersson, L.M. & Pearson, C.M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24, 452-471.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Barclay, L.J., Skarlicki, D.P. & Pugh, S.D. (2005). Exploring the role of emotions in injustice perceptions and retaliation. *Journal of Applied Psychology*, 90, 629-643.
- Barsade, S.G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47, 644-675.
- Barsade, S.G., Ward, A.J., Turner, J.D. F. & Sonnenfeld, J.A. (2000). To your heart's content: A model of affective diversity in top management teams. *Administrative Science Quarterly*, 45, 802-836.
- Bartel, C.A. & Saavedra, R. (2000). The collective construction of work group moods. *Administrative Science Quarterly*, 45, 197-231.

- Bembenek, A.F., Beike, D.R. & Schroeder, D.A. (2007). Justice violations, emotional reactions, and justice-seeking responses. In D. De Cremer (Ed.). *Advances in the psychology of justice and affect*. Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Bies, R.J. & Moag, J.S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In L.R. Lewicki, M. Bazerman & B. Sheppard (Eds.). *Research on negotiation in organizations* (Vol. 1, pp. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bies, R.J. & Tripp, T.M. (2002). 'Hot flashes, open wounds': Injustice and the tyranny of its emotions. In D.D. Steiner, D.P. Skarlicki & S.W. Gilliland (Eds.). *Emerging perspectives on managing organizational justice* (pp. 203-221). Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing.
- Bos, K. van den (2003). On the subjective quality of social justice: The role of affect as information in the psychology of justice judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 482-498.
- Brockner, J., Heuer, L., Magner, N., Folger, R., Umphress, E., Bos, K. van den, Vermunt, R., Magner, M. & Siegel, P. (2003). High procedural fairness heightens the effect of outcome favorability on self-evaluations: An attributional analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91, 51-68.
- Brockner, J., Tyler, T.R. & Cooper-Schneider, R. (1992). The influence of prior commitment to an institution on reactions to perceived unfairness: The higher they are, the harder they fall. *Administrative Science Quarterly*, 37, 241-261.
- Brockner, J., Wiesenfeld, B.M., Stephan, J., Hurley, R., Grover, S., Reed, T. & DeWitt, R.L. (1997). The effects on layoff survivors of their fellow survivor's reactions. *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 835-863.
- Chebat, J.C. & Slusarczyk, W. (2005). How emotions mediate the effects of perceived justice on loyalty in service recovery situations: An empirical study. *Journal of Business Research*, 58, 664-673.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O. & Ng, K. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Colquitt, J.A., Noe, R.A. & Jackson, C.L. (2002). Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 58, 83-109.
- Cropanzano, R. & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. Cooper & I. Robertson (Eds.). *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 317-372). New York: Wiley.
- Crosby, F. (1976). A model of egoistic relative deprivation. *Psychological Review*, 83, 85-112.
- Damasio, A.R. (1994). *Descartes' error: Emotion, reason, and the human brain*. New York: HarperCollins Publishers.
- Damen, F., Knippenberg, B. van & Knippenberg, D. van (in press). Affective match: Leader emotions, follower positive affect, and follower performance. *Journal of Applied Social Psychology*.
- Davis, M.H. (1983). Measuring individual differences in emotional empathy: Evidence for a multidimensional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 113-126.
- De Cremer, D. (2004). The influence of accuracy as a function of leader's bias: The role of trustworthiness in the psychology of procedural justice. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 293-304.
- De Cremer, D. (in press). *Advances in the psychology of justice and affect*. Greenwich: Information Age Publishing.
- De Cremer, D., Stinglhamer, F. & Eisenberger, R. (2005). Effects of own versus other's fair treatment on positive emotions: A field study. *Journal of Social Psychology*, 145, 741-744.
- De Cremer, D. & Hiel, A. van (2006). Effects of another's person's fair treatment on one's own emotions and behaviors: The moderating role of how much the other cares for you. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 231-249.
- De Cremer, D. & Hiel, A. van (2007). *Procedural Justice Effects on Self-Esteem Under Certainty versus Uncertainty Emotions*. Manuscript submitted for publication.

- De Cremer, D., Wubben, M. & Brebels, L. (2006). *'Anger as a function of unfair treatment': The effects of other's emotions and ambiguity of unfair procedures*. Manuscript submitted for publication.
- Degeoy, P. (2000). Contagious justice: Exploring the social construction of justice in organizations. In B.M. Staw & R.L. Sutton (Eds.). *Research in Organizational Behavior* (Vol. 22, pp. 51-102). Greenwich, CT: JAI Press.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31, 137-149.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 114-140.
- Fiske, S.T. (1993). Controlling other people: The impact of power on stereotyping. *American Psychologist*, 48, 621-628.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Forgas, J.P. & George, J.M. (2001). Affective influences on judgments and behavior in organizations: An information processing perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 3-34.
- Fridlund, A.J. (1992). The behavioral ecology and sociality of human faces. In M.S. Clark (Ed.). *Review of personality and social psychology* (Vol. 13, pp. 90-121). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Frijda, N.H. (1993). Moods, emotion episodes, and emotions. In M. Lewis & J. M. Haviland (Eds.). *Handbook of emotions* (pp. 381-403). New York: The Guilford Press.
- George, J.M. (1990). Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology*, 75, 107-116.
- George, J.M. (1995). Leader positive mood and group performance: The case of customer service. *Journal of Applied Social Psychology*, 25, 778-794.
- George, J.M. (2006). Affect regulation in groups and teams. In R.G. Lord, R.J. Klimosky & R. Kanfer (Eds.). *Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior* (pp. 183-218). San Francisco: Jossey-Bass, John Wiley & Sons, Inc.
- Gonzalez, C.M. & Tyler, T.R. (2007). Emotional responses uncover the contextual meaning of acting (un)fairly. In D. De Cremer (Ed.). *Advances in the psychology of justice and affect*. Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Gordijn, E.H., Yzerbyt, V., Wigboldus, D. & Dumont, M. (2006). Emotional reactions to harmful intergroup behavior. *European Journal of Social Psychology*, 36, 15-30.
- Greenberg, J. (1990a). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden costs of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568.
- Greenberg, J. & Colquitt, J.A. (2005). *Handbook of organizational justice*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hatfield, E., Cacioppo, J.T. & Rapson, R.L. (1994). *Emotional contagion*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hegtvedt, K.A. & Killian, C. (1999). Fairness and emotions: Reactions to the process and outcomes of negotiations. *Social Forces*, 78, 269-302.
- Kelly, J.R. & Barsade, S.G. (2001). Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 99-130.
- Keltner, D. & Haidt, J. (1999). Social function of emotions at four levels of analysis. *Cognition and Emotion*, 13, 505-521.
- Kleef, G.A. van, De Dreu, C.K.W. & Manstead, A.S.R. (2004a). The interpersonal effects of anger and happiness in negotiations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 57-76.
- Kleef, G.A. van, De Dreu, C.K.W. & Manstead, A.S.R. (2004b). The interpersonal effects of emotions in negotiations: A motivated information processing approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, 510-528.
- Klep, A.H.M., Knippenberg, B. van & Flier, H. van der (2007). *Beyond individual affect: Group affect and creative and cognitive task performance*. Poster presented at the 22nd Annual Conference of SIOP, New York.

- Knippenberg, B. van, Knippenberg, D. van & De Cremer, D. (in press). The interplay between justice and affect in groups. In D. De Cremer (Ed.). *Advances in the Psychology of Justice and Affect* (pp. 185-198). Greenwich: Information Age Publishing.
- Knippenberg, D. van, Knippenberg, B. van, Kleef, G.A. van & Damen, F. (in press). Leadership and emotions. In N. Ashkanasy & C. Cooper (Eds.). *Research companion to emotions in organizations*. Edgar Eldar.
- Knutson, B. (1996). Facial expressions of emotion influence interpersonal trait inferences. *Journal of Nonverbal Behavior*, 20, 165-182.
- Konst, D., Vonk, R. & Vlist, R. van der (1999). Inferences about causes and consequences of behavior of leaders and subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 261-271.
- Lazarus, R.S. (1991). *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University Press.
- Lerner, J.S., Small, D.A. & Loewenstein, G. (2004). Hear strings and purse strings: Carryover effects of emotions on economic decisions. *Psychological Science*, 15, 337-341.
- Leventhal, G.S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg & R. Willis (Eds.). *Social exchange theory* (pp. 27-55). New York: Plenum.
- Lord, R.G., Klimoski, R.J. & Kanfer, R. (Eds.) (2002). *Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior* (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass, John Wiley & Sons, Inc.
- Maris, E., Stallen, P.J., Vermunt, R. & Steensma, H. (2007). Noise within the social context: Annoyance reduction through fair procedures. *Journal of the Acoustical Society of America*, 121, 2000-2010.
- Mason, C.M. & Griffin, M.A. (2003). Group absenteeism and positive affective tone: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 667-687.
- Mikula, G., Scherer, K.R. & Athenstaedt, U. (1998). The role of injustice in the elicitation of differential emotional reactions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, 769-783.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Mossholder, K.W., Settoon, R.P., Armekanis, A.A. & Harris, S.G. (2000). Emotion during organizational transformations: An interactive model of survivor reactions. *Group & Organization Management*, 25, 220-243.
- Nadler, J. & Rose, M.R. (2003). Victim impact testimony and the psychology of punishment. *Cornell Law Review*, 88, 419-456.
- Naumann, S.E. & Bennett, N. (2000). A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model. *Academy of Management Journal*, 43, 881-889.
- Roberson, Q.M. (2006). Justice in teams: The activation and role of sensemaking in the emergence of justice climates. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 177-192.
- Scherer, K.R. (1986). Vocal affect expression: A review and a model for future research. *Psychological Bulletin*, 99, 143-165.
- Schwartz, N. & Clore, G.L. (1988). How do I feel about it? The informative function of affective states. In F. Fiedler & J.P. Forgas (Eds.). *Affect, cognition and social behavior* (pp. 44-62). Toronto, Ontario, Canada: Hogrefe.
- Skarlicki D.P. & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434-443.
- Siegmán, A.W. (1994). Anger, hostility, and the heart. In A.W. Siegmán & T.W. Smith (Eds.). *Cardiovascular consequences of expressing and repressing anger* (pp. 173-197). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Sinclair, R.C. & Mark, M.M. (1992). The influence of mood state on judgment and action: Effects on persuasion, categorization, social justice, person perception, and judgmental accuracy. In L.L. Martin & A. Tesser (Eds.). *The construction of social judgments* (pp. 165-193). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Stecher, M.D. & Rosse, J. (2005). The distributive side of interactional justice: The effects of interpersonal treatment on emotional arousal. *Journal of Managerial Issues*, 17, 229-246.

- Tanghe, J.A.L., Knippenberg, B. van & Flier, H. van der (2006). De relatie tussen identificatie, het ontstaan van groepsaffect en extra-rol gedrag. *Gedrag & Organisatie*, 19, 368-386.
- Tangney, J.P. & Dearing, R.L. (2002). *Shame and guilt*. New York: Guilford Press.
- Thibaut, J. & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Totterdell, P. (2000). Catching moods and hitting runs: Mood linkage and subjective performance in professional sport teams. *Journal of Applied Psychology*, 85, 848-859.
- Tsoudis, O. & Smith-Lovin, L. (1998). How bad was it? The effects of victim and perpetrator emotion on responses to criminal court vignettes. *Social Forces*, 77, 695-722.
- Tyler, T.R. (1994). Psychological models of the justice motive: Antecedents of distributive and procedural justice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 850-863.
- Tyler, T.R., Boeckmann, R.J., Smith, H.J. & Huo, Y.J. (1997). *Social justice in a diverse society*. Boulder, CO: Westview Press.
- Tyler, T.R. & Blader, S. (2003). Social identity and fairness judgments. In D.P. Skarlicki, S.W. Gilliland & D.D. Steiner (Eds.). *Emerging perspectives on values in organizations* (pp. 67-96). Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing.
- Umphress, E.E., Labianca, G., Brass, D.J., Kass, E. & Scholten, L. (2003). The role of instrumental and expressive social ties in employees' perceptions of organizational justice. *Organization Science*, 14, 738-753.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Weiss, H.M. (2002) Conceptual and empirical foundations for the study of affect at work. In R.G. Lord, R.J. Klimoski & R. Kanfer (Eds.). *Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior* (pp. 20-63). San Francisco: Jossey-Bass, John Wiley & Sons, Inc.
- Weiss, H.M., Suckow, K. & Cropanzano, R. (1999). Effects of justice conditions on discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, 84, 786-794.

355

The affect-justice linkage

B.M. van Knippenberg & D. De Cremer, *Gedrag & Organisatie*, volume 20, November 2007, nr. 4, pp. 342-355

Organizational processes are largely determined by both affective processes and justice processes. However, the interplay between justice on the one hand and emotions and moods on the other hand has received little attention in the past. Fortunately, empirical studies on the relationship between justice and affect are rapidly emerging. The present paper focuses on the relation between justice and affect on three different levels: The individual level, the interpersonal level and the group level. In due course we will discuss: (1) how a person's justice perceptions may affect his or her moods or emotions and vice versa, (2) what we know about the relationship between justice and affect in dyadic relationships, (3) how emotions may affect collectively shared perceptions of justice, and (4) how justice may affect collectively shared emotions and moods in work groups and teams.

Key words: affect, emotions, justice, teams, justice climate